

## **Amalan Fungsi Pemilihan Sumber Manusia: Satu Tinjauan**

Swee Mei Tang

### *Abstrak*

*Kajian ini bertujuan menyelidik amalan pemilihan semasa di Malaysia khususnya terhadap jawatan pengurusan. Objektif kajian ini adalah untuk mengenal pasti tahap pengetahuan personal dan tahap penggunaan teknik-teknik pemilihan. Seterusnya, kajian ini juga meninjau persepsi pengurus sumber manusia tentang keberkesanan teknik-teknik pemilihan dalam erti kata sejauhmanakah teknik-teknik tersebut dapat meramal prestasi kerja masa hadapan. Hasil dapatan kajian menunjukkan bahawa tahap pengetahuan personal responden terhadap teknik-teknik pemilihan menunjukkan min yang lebih tinggi berbanding dengan tahap penggunaan oleh syarikat. Hasil kajian juga mengesahkan penggunaan teknik-teknik pemilihan yang secara tradisionalnya popular digunakan seperti borang permohonan, resume, temuduga dan rujukan pekerja. Tujuh daripada teknik pemilihan seperti ujian pengetahuan pekerjaan, temuduga berstruktur, temuduga awal, semakan rujukan, resume, pemeriksaan perubatan dan penilaian prestasi diberi pengkadaran yang melebihi purata tentang keupayaannya meramal prestasi pekerjaan pekerja. Kata Kunci: pemilihan, teknik, keberkesanan, kegunaan, analisis kelompok*

### *Abstract*

*This research attempts to explore the nature of current selection practices in Malaysia with particular reference to managerial jobs. The objectives of the study were to examine the level of personal knowledge of and the extend of the company usage of selection techniques. Furthermore, this study also looked at the effectiveness of selection techniques in terms of how predictive of future job performance they are as perceived by human resource manager. The findings on selection revealed that the person responding scored higher on knowledge on the average that the company did on its usage. The results affirm the continuing popularity of the traditionally used selection techniques such as the application form, resume, interview and reference checks. Seven of the selection techniques such as job knowledge tests, structured interview, preliminary interview, reference check, resume, medical examinations and performance appraisal were*

---

### *Pemilihan Sumber Manusia*

*rated as above average in their ability to predict employees' job performance.*

*Key words: Selection, techniques, effectiveness, usage, cluster analysis*

### **Pengenalan**

Sumber manusia merupakan aset yang paling penting bagi sesebuah organisasi. Sumber manusia yang terlatih dan berkualiti harus mampu membantu organisasi agar dapat meningkatkan produktiviti dan terus berdaya saing dalam pasaran industri semasa. Dalam hal ini, Jabatan Pengurusan Sumber Manusia memainkan peranan penting dalam mendapat dan membentuk sumber tenaga pekerja yang dinamik dan berkualiti. Dengan lain perkataan, usaha untuk mendapatkan pekerja yang sesuai pada masa yang betul dan dipadankan dengan pekerjaan yang sesuai merupakan isu kritikal yang dihadapi oleh pihak organisasi, tambahan pula corak pekerjaan zaman sekarang telah banyak mempengaruhi pendekatan pemilihan calon pekerja. Justeru, usaha memilih pekerja yang berkualiti terutamanya pekerja peringkat pengurusan semakin mendapat tumpuan pengurus sumber manusia masa kini dalam usaha mencapai kelebihan bersaing dalam pasaran perniagaan globalisasi (Judge dan Ferris, 1992; Walker, 1992).

Antara objektif utama kajian ini adalah untuk: (1) mengenal pasti tahap kesedaran pengurus sumber manusia terhadap teknik pemilihan pekerja peringkat pengurusan; (2) mengenal pasti tahap penggunaan teknik pemilihan pekerja peringkat pengurusan; dan (3) mengenal pasti tahap keberkesanan teknik pemilihan pekerja peringkat pengurusan mengikut persepsi pengurus sumber manusia.

### **Ulasan Karya**

Pemilihan merupakan proses penilaian ke atas calon yang bertujuan mengenal pasti pemadanan terbaik antara individu dan pekerjaan (Heneman, Judge dan Heneman, 2000). Proses ini adalah berasaskan logik ramalan iaitu mengandaikan kejayaan seseorang pekerja di masa lalu boleh menjadi petunjuk ukuran ramalan kemungkinan kejayaan di masa hadapan. Teknik pemilihan yang boleh digunakan oleh organisasi dalam membuat pemilihan tenaga pekerja boleh disifatkan sebagai satu kontinum yang mengandungi teknik-teknik yang lebih tradisional seperti borang permohonan, semakan rujukan dan temuduga sehinggalah kepada teknik yang lebih canggih seperti pusat penilaian, ujian mental dan sampel pekerjaan (Bohlander, Snell dan Sherman, 2001; Breaugh, 1992; Heneman dan rakan, 2000; Wanous, 1992).

Kebanyakan penulisan berkenaan pengurusan personel masa kini memberi penekanan tentang peri pentingnya memilih pekerja yang benar-benar komited kepada pencapaian matlamat organisasi (Heraty dan Morley, 1998). Amalan

pemilihan yang berkesan bukan sahaja dapat meminimalkan risiko kegagalan dalam mencapai objektif organisasi, malah dapat mengurangkan berlakunya kos berulang yang tidak diingini (Kilibarda dan Fonda, 1997).

Heraty dan Morley (1998) mendapati borang permohonan, temu duga dan semakan rujukan merupakan antara teknik pemilihan yang kerap digunakan dalam pengisian jawatan peringkat pengurusan di Ireland. Sementara kajian oleh Chew dan Teo (1991) juga mendapati semakan rujukan dan temuduga kerap digunakan oleh firma di Singapura dalam membuat pemilihan pekerja. Kedua-dua kajian tersebut menunjukkan teknik-teknik yang menjadi pilihan organisasi masih memperlihatkan penggunaan teknik-teknik tradisional. Sementara penggunaan teknik pemilihan yang lebih canggih seperti pusat penilaian dan ujian mental masih terhad.

Kajian oleh Terpstra (1996) mendapati bahawa antara teknik pemilihan yang paling berkesan dalam meramal prestasi kerja masa hadapan calon pekerja mengikut persepsi pengurus sumber manusia adalah sampel kerja, rujukan/cadangan, temuduga tidak berstruktur, temuduga berstruktur dan pusat penilaian. Sementara Ryan dan rakan (1999) mendapati bahawa saiz dan budaya sesebuah organisasi mempengaruhi kaedah pemilihan yang digunakan. Begitu juga dapatan daripada Chew dan Teo (1991), iaitu jenis pemilihan perniagaan yang berbeza akan mempengaruhi amalan dalam proses penstafan.

### Metodologi

Penyelidikan ini merupakan satu kajian yang berbentuk penerokaan tentang amalan pemilihan pekerja peringkat pengurusan di kalangan firma-firma tersenarai di Bursa Saham Kuala Lumpur (BSKL).

#### *Persampelan dan Pengumpulan Data*

Jumlah populasi bagi kajian ini adalah sebanyak 507 buah firma tersenarai di BSKL sehingga 31 Mei 2001 yang boleh dikategorikan mengikut beberapa sektor iaitu produk pengguna, teknologi, produk industri, pembinaan, kewangan, infrastruktur, hotel, hartanah, dagangan/khidmat, perladangan dan perlombongan.

Saiz sampel sebanyak 217 digunakan dengan berdasarkan jadual yang dibekalkan oleh Sekaran (2000). Pembahagian sampel dibuat mengikut jenis industri berdasarkan pensampelan secara strata seperti *Jadual 1*. Seterusnya pendekatan pensampelan sistematik digunakan untuk memilih firma di dalam setiap strata.

**Jadual 1*****Pembahagian Saiz Sampel Mengikut Jenis Industri***

Jenis industri	Bilangan firma	Saiz sampel
Produk pengguna	$N_1 = 60$	$(N_1 / N) \times n = 25$
Teknologi	$N_2 = 11$	$(N_2 / N) \times n = 5$
Produk industri	$N_3 = 111$	$(N_3 / N) \times n = 47$
Pembinaan	$N_4 = 33$	$(N_4 / N) \times n = 14$
Kewangan	$N_5 = 63$	$(N_5 / N) \times n = 27$
Hotel	$N_6 = 6$	$(N_6 / N) \times n = 3$
Hartanah	$N_7 = 76$	$(N_7 / N) \times n = 33$
Dagangan/khidmat	$N_8 = 94$	$(N_8 / N) \times n = 40$
Perladangan	$N_9 = 40$	$(N_9 / N) \times n = 17$
Perlombongan	$N_{10} = 7$	$(N_{10} / N) \times n = 3$
Infrastruktur	$N_{11} = 6$	$(N_{11} / N) \times n = 3$
<b>Jumlah Populasi</b>	<b><math>N = 507</math></b>	<b>Saiz sampel, <math>n = 217</math></b>

Pengutipan data adalah melalui borang soal selidik yang dihantar secara pos kepada Timbalan Pengarah Pentadbiran atau Pengurus Sumber Manusia. Daripada 217 soal selidik yang dihantar, hanya 27 (12.4%) sahaja yang dijawab dan dihantar kembali dalam masa satu bulan dan ini disusuli dengan tindakan menghubungi secara telefon juga tidak mendatangkan hasil. Memandangkan kadar respon yang rendah, soal selidik tambahan telah dihantar kepada 290 buah firma selebihnya yang terdapat dalam rangka populasi kajian ini. Daripada keseluruhan soal selidik yang dihantar iaitu sebanyak 507, 25 (4.9%) soal selidik telah dipulangkan kembali hasil daripada alamat yang tidak betul. Ini menyebabkan jumlah sampel berkurang menjadi 482.

*Instrumen Kajian*

Soal selidik dibahagikan kepada 3 bahagian, iaitu bahagian A merupakan soalan tentang latar belakang syarikat dan amalan umum tentang pemilihan. Soalan-soalan bahagian ini dibina menggunakan skala nominal dan ordinal. Soalan bahagian B dan C merupakan soalan berkenaan teknik pemilihan dari segi tahap kesedaran, tahap penggunaan dan tahap keberkesanan dengan menggunakan skala *Likert* 5 mata. Tahap kesedaran diukur dengan skala 1 (tidak tahu

langsung) hingga skala 5 (faham secara terperinci), tahap penggunaan pula diukur dengan skala 1 (tidak pernah guna) hingga skala 5 (sebahagian daripada polisi syarikat atau piawaian prosedur operasi). Sementara ukuran untuk tahap keberkesanan menggunakan skala 1 (sangat tidak berkesan) hingga skala 5 (sangat berkesan).

### Hasil Kajian

Daripada 482 soal selidik yang berjaya dihantar dan diterima oleh responden, 15.2% (73) sahaja yang mengembalikan soal selidik yang dihantar kepada mereka. Namun begitu, 6 daripada 73 soal selidik yang dikembalikan tidak diisi dengan lengkap. Oleh yang demikian, jumlah responden yang boleh diguna untuk tujuan analisis ialah sebanyak 13.9% (67).

#### *Profil Syarikat Responden*

Merujuk kepada *Jadual 2*, majoriti syarikat yang memberi respon terhadap kajian ini datang dari kategori dagangan/khidmat iaitu sebanyak 28.3%, dan diikuti oleh kategori produk industri sebanyak 22.4%. Ini mungkin disebabkan saiz populasi kedua-dua kategori ini adalah di kalangan yang terbesar. Selain daripada itu, terdapat 38.8% syarikat yang telah beroperasi lebih daripada 30 tahun, manakala hanya 4.5% sahaja yang mana tempoh operasinya kurang daripada 10 tahun. Di samping itu, majoriti syarikat adalah jenis pemilikan tempatan iaitu sebanyak 88.0%.

Bagi saiz syarikat dari segi hasil jualan tahunan, terdapat 35.8% mempunyai hasil jualan tahunan antara RM101 juta hingga RM500 juta. Ini diikuti oleh 19.5% daripada syarikat mempunyai hasil jualan tahunan antara RM51 juta hingga RM100 juta, dan 16.4% bagi hasil jualan tahunan lebih daripada RM1,000 juta dan antara RM1 juta hingga RM50 juta masing-masing. Sementara bagi saiz organisasi dari segi bilangan pekerja pula, terdapat 32.8% firma mempunyai jumlah pekerja melebihi 1,000 orang, diikuti oleh 26.9% dengan jumlah pekerja di antara 151 orang hingga 500 orang. Sementara itu, hanya terdapat 10.4% firma dengan bilangan pekerja yang kurang daripada 51 orang.

**Jadual 2**

**Latar Belakang Syarikat Responden (Peratusan, %)**

<b>Jenis perniagaan</b>	<b>%</b>
Produk pengguna	1.5
Teknologi	3.0
Produk industri	22.4
Pembinaan	6.0
Kewangan	14.9
Hotel	3.0
Hartanah	13.4
Dagangan/khidmat	28.3
Perladangan	7.5
<b>Bilangan tahun beroperasi</b>	
Kurang daripada 10 tahun	4.5
10 – 20	28.3
21 – 30	28.4
Lebih daripada 30 tahun	38.8
<b>Jenis pemilikan</b>	
Syarikat pemilikan tempatan	88.0
Syarikat pemilikan tempatan-asing	6.0
Syarikat pemilikan asing	6.0
<b>Jualan tahunan syarikat (RM)</b>	
Kurang daripada 1 juta	1.5
1 – 50 juta	16.4
51 – 100 juta	19.5
101 – 500 juta	35.8
501 – 1,000 juta	10.4
Lebih daripada 1,000 juta	16.4
<b>Bilangan pekerja dalam organisasi</b>	
1 – 50	10.4
51 – 150	14.9
151 – 500	26.9
501 – 1000	15.0
Lebih daripada 1000	32.8

**Jadual 3*****Latar Belakang Amalan Fungsi Pemilihan Dalam Syarikat (Peraturan)***


---

<b>Terdapat jabatan khas yang mengendalikan pemilihan</b>	71.6
<b>Kelayakan staf pemilihan</b>	
Sarjana	19.4
Sarjana Muda	67.1
Diploma Lanjutan	1.5
Diploma	9.0
Lain-lain	3.0
<b>Pengalaman staf pemilihan</b>	
Kurang daripada 5 tahun	11.9
5 – 10 tahun	46.3
11 – 15 tahun	26.9
lebih daripada 15 tahun	14.9
<b>Pihak yang terlibat dalam proses pemilihan staf pengurusan</b>	
Pengurus Besar	59.7
Pengurus jabatan	47.8
Pengarah urusan	47.8
Pengurus sumber manusia	44.8
Pasukan pengurusan senior	37.3
Eksekutif sumber manusia	7.5
Pengurus kilang	4.5
Penolong pengurus	3.0
Penyelia	0
<b>Syarikat menjalankan kajian kesahan ke atas teknik pemilihan yang digunakan</b>	23.9

---

***Latar Belakang Amalan Fungsi Pemilihan Dalam Syarikat***

*Jadual 3* menunjukkan bahawa terdapat 71.6% daripada syarikat responden mempunyai bahagian atau unit yang berasingan yang bertanggungjawab mengendalikan aktiviti pemilihan. Daripada kalangan staf yang bertanggungjawab mengendalikan aktiviti pemilihan, sebanyak 67.1% mempunyai kelulusan akademik peringkat sarjana muda, diikuti oleh 19.4% dengan kelulusan sarjana. Dari segi pengalaman staf yang terlibat dalam proses pemilihan, majoritinya iaitu 46.3% mempunyai pengalaman di antara 5 hingga 10 tahun, diikuti oleh 26.9 % mempunyai pengalaman antara 11 hingga 15 tahun.

### *Pemilihan Sumber Manusia*

Berkaitan dengan pihak yang terlibat dalam proses pemilihan staf peringkat pengurusan, didapati majoriti responden melibatkan beberapa pihak iaitu pengurus besar (59.7%), pengurus jabatan (47.8%), pengarah urusan (47.8%), pengurus sumber manusia (44.8%) dan pasukan pengurusan senior (37.3%). Semua responden tidak melibatkan penyelia dalam proses membuat pemilihan staf peringkat pengurusan. Selain daripada itu, terdapat hanya 23.9% daripada responden melakukan kajian kesahan ke atas teknik pemilihan yang digunakan oleh mereka dalam proses pemilihan pekerja.

### *Amalan Teknik Pemilihan Pekerja Peringkat Pengurusan*

Amalan teknik pemilihan diukur dari tiga dimensi iaitu tahap kesedaran responden terhadap teknik pemilihan yang disenaraikan, tahap penggunaan teknik pemilihan oleh syarikat, dan keberkesanan teknik pemilihan dalam meramal prestasi kerja calon pekerjaan pada masa hadapan. Secara amnya, tahap pengetahuan personal responden terhadap teknik-teknik pemilihan secara purata menunjukkan nilai min (3.45) yang lebih tinggi daripada tahap penggunaan oleh syarikat (3.03). *Jadual 4* menunjukkan hasil dapatan secara terperinci bagi ketiga-tiga dimensi yang dinyatakan dalam nilai min.

Ketiga-tiga dimensi pengukuran iaitu tahap kesedaran, tahap penggunaan dan tahap keberkesanan teknik pemilihan telah dikelompok ke dalam sub-kumpulan berdasarkan nilai min melalui analisis kelompok jenis hierarki di bawah pendekatan *Ward's*. (Hair dan rakan, 1998).

#### *i) Tahap kesedaran responden terhadap teknik pemilihan*

Tahap kesedaran diukur melalui tahap pengetahuan responden terhadap teknik pemilihan yang disenaraikan dalam soal selidik. Daripada *Jadual 5*, didapati antara teknik pemilihan calon pekerjaan pengurusan dari luar organisasi yang secara puratanya banyak diketahui oleh responden adalah seperti resume dan surat iringan (4.67), borang permohonan (4.66), temu duga awal (4.39), pemeriksaan perubatan (4.31), semakan rujukan (4.22) dan temu duga berstruktur (4.15). Manakala teknik pemilihan luaran yang secara puratanya kurang diketahui oleh responden adalah seperti imbasan genetik (1.87), analisis tulisan tangan atau grafologi (2.33), ujian kejujuran atau poligraf (2.40), dan lain-lain lagi.



**Jadual 4*****Min Berkaitan Teknik Pemilihan Pekerja Peringkat Pengurusan***

Teknik pemilihan	Min		
	Pengetahuan personal	Penggunaan syarikat	Keberkesanan
<b>Pemilihan Luaran</b>			
Borang permohonan	4.66	4.49	3.37
Resume dan surat iringan	4.67	4.49	3.55
Maklumat biodata	3.73	3.30	2.93
Semakan rujukan	4.22	3.87	3.58
Temu duga awal	4.39	4.21	3.61
Temu duga berstruktur	4.15	3.82	3.76
Temu duga tidak berstruktur	3.49	2.99	2.91
Temu duga simulasi	2.91	2.36	2.78
Ujian keupayaan fizikal	2.67	2.07	2.31
Ujian keupayaan mental	3.22	2.58	3.21
Ujian pengetahuan pekerjaan	3.82	3.46	3.78
Ujian integriti	2.88	2.33	3.01
Ujian kejujuran/poligraf	2.40	1.64	2.60
Ujian personaliti	3.33	2.72	3.34
Ujian sampel kerja	2.93	2.45	3.13
Analisis tulisan tangan/grafologi	2.33	1.72	2.51
Imbasan genetik	1.87	1.60	1.93
Pemeriksaan perubatan	4.31	4.18	3.48
Ujian dadah	3.66	3.15	3.04
Inventori minat, nilai dan pilihan	3.06	2.60	3.15
<b>Pemilihan Dalaman</b>			
Pusat penilaian	2.67	1.96	2.84
Soal selidik konsep kerjaya	2.63	2.10	2.91
Cadangan dan perbincangan tidak formal	3.54	3.16	3.30
Penilaian rakan sebaya	3.07	2.42	2.93
Penilaian prestasi	4.42	4.24	4.15
Perkadaran kebolehaikan pangkat	3.60	3.16	3.46
Lembaga/ panel penyemakan kenaikan pangkat	3.81	3.63	3.55
Penilaian-kendiri			
Pengalaman dan senioriti	3.33	2.66	2.87
Inventori kemahiran	4.06	3.97	3.73
	3.81	3.55	3.61

**Jadual 5**

***Analisis Kelompok Tahap Kesedaran Responden Terhadap Teknik Pemilihan Luaran***

<b>Tahap pengetahuan tinggi</b>	<b>Tahap pengetahuan sederhana</b>	<b>Tahap pengetahuan rendah</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resume dan surat iringan</li> <li>• Borang permohonan</li> <li>• Temu duga awal</li> <li>• Pemeriksaan perubatan</li> <li>• Semakan rujukan</li> <li>• Temu duga berstruktur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ujian pengetahuan pekerjaan</li> <li>• Maklumat biodata</li> <li>• Ujian dadah</li> <li>• Temu duga tidak berstruktur</li> <li>• Ujian personaliti</li> <li>• Ujian keupayaan mental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventori minat, nilai dan pilihan</li> <li>• Ujian sampel kerja</li> <li>• Temu duga simulasi</li> <li>• Ujian integriti</li> <li>• Ujian keupayaan fizikal</li> <li>• Ujian kejujuran/poligraf</li> <li>• Analisis tulisan tangan/grafologi</li> <li>• Imbasan genetik</li> </ul>

**Jadual 6**

***Analisis Kelompok Tahap Kesedaran Responden Terhadap Teknik Pemilihan Dalaman***

<b>Tahap pengetahuan tinggi</b>	<b>Tahap pengetahuan sederhana</b>	<b>Tahap pengetahuan rendah</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penilaian prestasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengalaman dan senioriti</li> <li>• Lembaga/ panel penyemakan kenaikan pangkat</li> <li>• Inventori kemahiran</li> <li>• Perkadaran kebolehnaikan pangkat</li> <li>• Cadangan dan perbincangan tidak formal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penilaian-kendiri</li> <li>• Penilaian rakan sebaya</li> <li>• Soal selidik konsep kerjaya</li> <li>• Pusat penilaian</li> </ul>

## ii) Tahap penggunaan teknik pemilihan oleh syarikat

Daripada *Jadual 7*, didapati antara teknik pemilihan yang kerap digunakan oleh pihak syarikat dalam membuat pemilihan calon pekerjaan pengurusan dari luar termasuk borang permohonan (4.49), resume dan surat iringan (4.49), temu duga awal (4.21), pemeriksaan perubatan (4.18), semakan rujukan (3.87) dan temu duga berstruktur (3.82). Manakala teknik pemilihan yang jarang digunakan oleh pihak syarikat dalam membuat pemilihan calon pekerjaan pengurusan dari luar adalah seperti dalam kelompok ketiga iaitu imbasan genetik (1.60), ujian kejujuran atau poligraf (1.64) dan analisis tulisan tangan atau grafologi (1.72), dan lain-lain lagi.

**Jadual 7**

***Analisis Kelompok Tahap Penggunaan Teknik Pemilihan Luaran Oleh Syarikat***

<b>Tahap penggunaan tinggi</b>	<b>Tahap penggunaan sederhana</b>	<b>Tahap penggunaan rendah</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resume dan surat iringan</li> <li>• Borang permohonan</li> <li>• Temu duga awal</li> <li>• Pemeriksaan perubatan</li> <li>• Semakan rujukan</li> <li>• Temu duga berstruktur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ujian pengetahuan pekerjaan</li> <li>• Maklumat biodata</li> <li>• Ujian dadah</li> <li>• Temu duga tidak berstruktur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ujian personaliti</li> <li>• Inventori minat, nilai dan pilihan</li> <li>• Ujian keupayaan mental</li> <li>• Ujian sampel kerja</li> <li>• Temu duga simulasi</li> <li>• Ujian integriti</li> <li>• Ujian keupayaan fizikal</li> <li>• Analisis tulisan tangan/grafologi</li> <li>• Ujian kejujuran/poligraf</li> <li>• Imbasan genetik</li> </ul>

Bagi teknik pemilihan calon pekerjaan pengurusan dari dalam yang kerap digunakan oleh pihak syarikat (sila rujuk *Jadual 8*) termasuk penilaian prestasi (4.24), dan pengalaman dan senioriti (3.97). Sebaliknya teknik pemilihan yang jarang digunakan oleh pihak syarikat dalam membuat pemilihan calon pekerjaan peringkat pengurusan adalah pusat penilaian (1.96) dan soal selidik konsep kerjaya (2.10), penilaian rakan sebaya (2.42) dan penilaian sendiri (2.66).

**Jadual 8**

***Analisis Kelompok Tahap Penggunaan Teknik Pemilihan Dalam dan Oleh Syarikat***

<b>Tahap penggunaan tinggi</b>	<b>Tahap penggunaan sederhana</b>	<b>Tahap penggunaan rendah</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penilaian prestasi</li> <li>• Pengalaman dan senioriti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lembaga/ panel penyemakan kenaikan pangkat</li> <li>• Inventori kemahiran</li> <li>• Perkadaran kebolehaan pangkat</li> <li>• Cadangan dan perbincangan tidak formal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penilaian-kendiri</li> <li>• Penilaian rakan sebaya</li> <li>• Soal selidik konsep kerjaya</li> <li>• Pusat penilaian</li> </ul>

**Jadual 9**

***Analisis Kelompok Tahap Keberkesanan Teknik Pemilihan Luaran***

<b>Tahap keberkesanan tinggi</b>	<b>Tahap keberkesanan sederhana</b>	<b>Tahap keberkesanan rendah</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ujian pengetahuan pekerjaan</li> <li>• Temu duga berstruktur</li> <li>• Temu duga awal</li> <li>• Semakan rujukan</li> <li>• Resume dan surat iringan</li> <li>• Pemeriksaan perubatan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Borang permohonan</li> <li>• Ujian personaliti</li> <li>• Ujian keupayaan mental</li> <li>• Inventori minat, nilai dan pilihan</li> <li>• Ujian sampel kerja</li> <li>• Ujian integriti</li> <li>• Ujian dadah</li> <li>• Maklumat biodata</li> <li>• Temu duga tidak berstruktur</li> <li>• Temu duga simulasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ujian kejujuran/poligraf</li> <li>• Analisis tulisan tangan/grafologi</li> <li>• Ujian keupayaan fizikal</li> <li>• Imbasan genetik</li> </ul>

## iii) Tahap keberkesanan teknik pemilihan pekerja peringkat pengurusan

Keberkesanan teknik pemilihan diukur berdasarkan persepsi responden tentang sejauh mana sesuatu teknik tersebut dapat meramal prestasi kerja calon pekerjaan pada masa hadapan. Daripada *Jadual 9*, didapati antara teknik pemilihan yang dikatakan tinggi tahap peramalan terhadap prestasi masa hadapan calon pekerjaan dari luar organisasi mengikut persepsi responden adalah seperti ujian pengetahuan pekerjaan (3.78), temu duga berstruktur (3.76), temu duga awal (3.61), semakan rujukan (3.58), resume dan surat iringan (3.55) dan pemeriksaan perubatan (3.48). Manakala teknik pemilihan yang dikatakan rendah tahap peramalan tentang prestasi masa hadapan calon pekerjaan dari luar organisasi mengikut persepsi responden adalah seperti imbasan genetik (1.93) dan ujian keupayaan fizikal (2.31), analisis tulisan tangan (2.51) dan ujian kejujuran (2.60).

Bagi teknik pemilihan calon pekerjaan peringkat pengurusan dari dalam organisasi yang dikatakan tinggi tahap peramalan tentang prestasi kerja masa hadapannya adalah penilaian prestasi (4.15). Sementara teknik yang ditunjukkan sebagai rendah tahap peramalan terhadap prestasi kerja pekerja pada masa hadapan mengikut persepsi responden termasuk pusat penilaian (2.84), penilaian sendiri (2.87), soal selidik konsep sendiri (2.91) dan penilaian rakan sebaya (2.93). (Sila rujuk *Jadual 10*)

**Jadual 10**

**Analisis kelompok tahap keberkesanan teknik pemilihan dalaman**

<b>Tahap keberkesanan tinggi</b>	<b>Tahap keberkesanan sederhana</b>	<b>Tahap keberkesanan rendah</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penilaian prestasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengalaman dan senioriti</li> <li>• Inventori kemahiran</li> <li>• Lembaga/ panel penyemakan kenaikan pangkat</li> <li>• Perkadaran kebolehnaikan pangkat</li> <li>• Cadangan dan perbincangan tidak formal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penilaian rakan sebaya</li> <li>• Soal selidik konsep kerjaya</li> <li>• Penilaian-kendiri</li> <li>• Pusat penilaian</li> </ul>

Majoriti organisasi dalam kajian ini iaitu sebanyak 71.6% mempunyai bahagian khas yang mengendalikan aktiviti pemilihan pekerja. Peratusan ini adalah lebih tinggi berbanding dengan dapatan kajian oleh Munauwar dan rakan (2000) yang dijalankan ke atas firma perkilangan iaitu sebanyak 59.2%. Ini menunjukkan bahawa fungsi pemilihan mulai menjadi antara fungsi pengurusan sumber manusia yang terpenting dalam sesebuah organisasi (Judge dan Ferris, 1992). Nyata bahawa fungsi pemilihan telah diberi tumpuan yang serius oleh organisasi masa kini terutamanya di kalangan firma yang telah mantap seperti yang didapati daripada kajian ini iaitu hampir semua (95.5%) sampel kajian mempunyai tempoh pengoperasian melebihi 10 tahun. Tambahan pula, kebanyakan staf yang bertanggungjawab menjalankan aktiviti pemilihan mempunyai latar belakang akademik sekurang-kurangnya tahap sarjana muda iaitu 86.5%. Selain daripada itu, lebih daripada 80% staf yang bertanggungjawab dalam aktiviti pemilihan mempunyai pengalaman yang melebihi lima tahun.

Kebanyakan organisasi yang dikaji menunjukkan penglibatan pengurus lini yang agak tinggi dalam aktiviti pemilihan. Walau bagaimanapun, pengurus sumber manusia masih memainkan peranan dan tanggungjawab yang penting, di samping penglibatan pihak pengurusan atasan dalam proses pemilihan.

Hasil kajian juga menunjukkan teknik pemilihan yang kerap digunakan oleh organisasi responden adalah teknik yang memang popular digunakan secara tradisionalnya seperti borang permohonan, temu duga dan semakan rujukan. Memandangkan borang permohonan dan semakan rujukan mempunyai nilai kesahan yang agak rendah (Heneman dan rakan, 2000), organisasi mungkin perlu menyemak semula kebergantungan mereka terhadap teknik-teknik tersebut dalam membuat pemilihan pekerja peringkat pengurusan. Tambahan pula, bentuk pekerjaan masa kini telah banyak mengalami perubahan akibat perkembangan teknologi yang begitu pesat (Tersptra, 1996).

Selain daripada itu, hasil kajian juga menunjukkan bahawa teknik pemilihan yang canggih seperti pusat penilaian tidak banyak digunakan oleh organisasi (min penggunaan=1.96) walaupun teknik tersebut dikatakan mempunyai tahap kebolehpercayaan dan kesahan yang tinggi dalam membuat ramalan tentang prestasi kerja masa hadapan seseorang calon pekerjaan (Terpstra, 1996). Sebaliknya hasil kajian telah menunjukkan bahawa pusat penilaian telah dilihat oleh responden sebagai mempunyai tahap keberkesanan yang rendah, ditambah pula dengan tahap pengetahuan responden terhadap pusat penilaian juga adalah rendah.

Adalah dicadangkan supaya teknik pemilihan yang lebih canggih yang terbukti mempunyai nilai kebolehpercayaan dan kesahan yang tinggi (seperti pusat penilaian, ujian psikologi dan sebagainya) lebih kerap digunakan pada masa hadapan. Ini adalah kerana memandangkan keperluan pekerja pada masa

hadapan lebih menjurus kepada pekerja berpengetahuan yang perlu dilengkapi dengan pengetahuan, kemahiran dan keupayaan tertentu untuk pekerjaan tertentu. Oleh yang demikian, amalan pemilihan yang lebih berkualiti dan canggih akan menjadi semakin penting dalam membantu mengenal pasti bidang kemahiran dan keupayaan yang diperlukan oleh organisasi. Ini amat jelas sekali dalam industri perisian komputer yang nyata kekurangan tenaga kerja berkemahiran. Dengan keadaan industri yang semakin intensif kemahiran, adalah dapat dijangkakan bahawa permintaan pekerja berpengetahuan dengan keupayaan kreativiti dan inovatif akan terus menjadi buruan organisasi untuk mencapai kelebihan bersaing dalam pasaran global.

Walaupun bagaimanapun, sebanyak 86.1% daripada organisasi dalam kajian juga tidak menjalankan kajian kesahan ke atas teknik pemilihan yang digunakan. Ini bermakna hasil kajian tentang keberkesanan teknik pemilihan tiada asas pengukuhan untuk menyokong persepsi responden kajian.

#### Rumusan

Secara keseluruhannya, kesemua objektif kajian telah berjaya dicapai. Kajian menunjukkan amalan teknik pemilihan oleh organisasi masih memperlihatkan penggunaan teknik-teknik yang secara tradisionalnya popular digunakan. Antaranya termasuklah resume, borang permohonan, temuduga awal (bagi pemilihan luaran), dan penilaian prestasi serta pengalaman dan senioriti (bagi pemilihan dalaman). Penggunaan teknik-teknik tradisional masih berterusan walaupun terdapat laporan kajian yang menunjukkan teknik-teknik tersebut mempunyai kelemahan dari segi kebolehpercayaan dan kesahan (Heneman dan rakan, 2000). Keadaan ini berlaku mungkin disebabkan oleh lebih penawaran tenaga kerja sejak beberapa tahun kebelakangan ini hasil daripada krisis ekonomi, dan organisasi tidak menghadapi masalah untuk menarik calon yang ramai dan berkualiti untuk memohon pekerjaan yang ditawarkan.

Selain daripada itu, kajian juga menunjukkan bahawa ketiga-tiga dimensi iaitu tahap pengetahuan, tahap penggunaan dan tahap keberkesanan teknik-teknik pemilihan menunjukkan tren yang hampir serupa. Dengan erti kata lain, teknik pemilihan yang tinggi tahap penggunaan oleh organisasi responden telah menunjukkan tahap pengetahuan yang tinggi oleh responden kajian dan juga dikatakan sebagai mempunyai tahap keberkesanan yang tinggi mengikut persepsi responden. Ini menunjukkan bahawa kesedaran responden kajian terhadap teknik pemilihan serta pandangannya terhadap keberkesanan teknik pemilihan adalah seiring dengan penggunaan teknik pemilihan oleh pihak organisasi responden kajian.

Cabaran yang paling hebat dalam usaha untuk mengekal dan meningkatkan momentum pertumbuhan sesebuah organisasi adalah kualiti tenaga kerja organisasi. Secara keseluruhannya, pemilihan boleh dikatakan sebagai fungsi

### Pemilihan Sumber Manusia

pengurusan sumber manusia yang penting. Proses pemilihan dapat membantu organisasi untuk mendapatkan calon yang layak, cekap dan dapat menyumbang kepada pencapaian matlamat organisasi. Kegagalan dalam proses pemilihan mungkin akan menyebabkan organisasi menghadapi tahap pusing ganti yang tinggi, peningkatan kos operasi dan sebagainya. Oleh yang demikian, organisasi tempatan harus berusaha mengharmonikan suatu dasar pemilihan yang bersistem untuk menangani cabaran yang bakal dihadapi olehnya.

### Rujukan

- Bohlander, G., Snell, S., & Sherman, A. (2001). *Managing human resources* (12<sup>th</sup> ed.). Ohio: South-Western College Publishing.
- Breaugh, J. A. (1992). *Recruitment: Science and practice*. Boston: PWS-Kent Publishing Co.
- Chew, Irene K.H., & Teo, Albert C. Y. (1991). Human resource practices in Singapore: A survey of local firms and MNCs. *Asia Pacific Human Resource Management*, 29(1), 30-38.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C. (1998). *Multivariate analysis* (5<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall International Edition.
- Heneman, H. G., Judge, T. A., & Heneman, R. L. (2000). *Staffing organizations*, Singapore: Irwin McGraw-Hill.
- Heraty, N., & Morley, M. (1998). In search of good fit: Policy and practice in recruitment and selection in Ireland. *Journal of Management Development*, 17(9), 662-685.
- Judge, T., & Ferris, G. (1992). The elusive criterion of fit in human resources staffing decisions. *Human Resource Planning*, 15(4), 47-66.
- Kilibarda, P., & Fonda, N. (1997). Random selection. *People Management*, 3(24), 36-39.
- Marsden, P. (1994). The hiring process: Recruitment techniques. *The American Behavioral Scientist*, 37(7), 979-991.
- Munauwar Mustafa, Faridahwati Mohd Shamsuddin, Hasnizam Hassan, Mohd Shah Kassim, & Zahiruddin Ghazali (2000). Recruitment and selection practices in the manufacturing sector in Malaysia. *Laporan Akhir Penyelidikan Universiti, UUM*.
- Ryan, A. M., McFarland, L., Baron, H., & Page, R. (1999). An international look at selection practices: Nation and culture as explanations for variability in practice. *Personnel Psychology*, Summer: 359-391.
- Sekaran, U. (2000). *Research techniques for business*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Terpstra, D. E. (1996). The search for effective techniques. *HR Focus*, 16-17.



- Wanous, J. P. (1992). *Organizational entry: Recruitment, selection, orientation and socialization of newcomers*. MA: Addison-Wesley.
- Walker, J. (1992). *Human resource strategy*. New York: McGraw-Hill.

---

Swee Mei Tang adalah pensyarah bidang pengurusan sumber manusia di Sekolah Pengurusan, Universiti Utara Malaysia.